للمدير الممارس

وضع الأولويات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية
شكري مجاهد

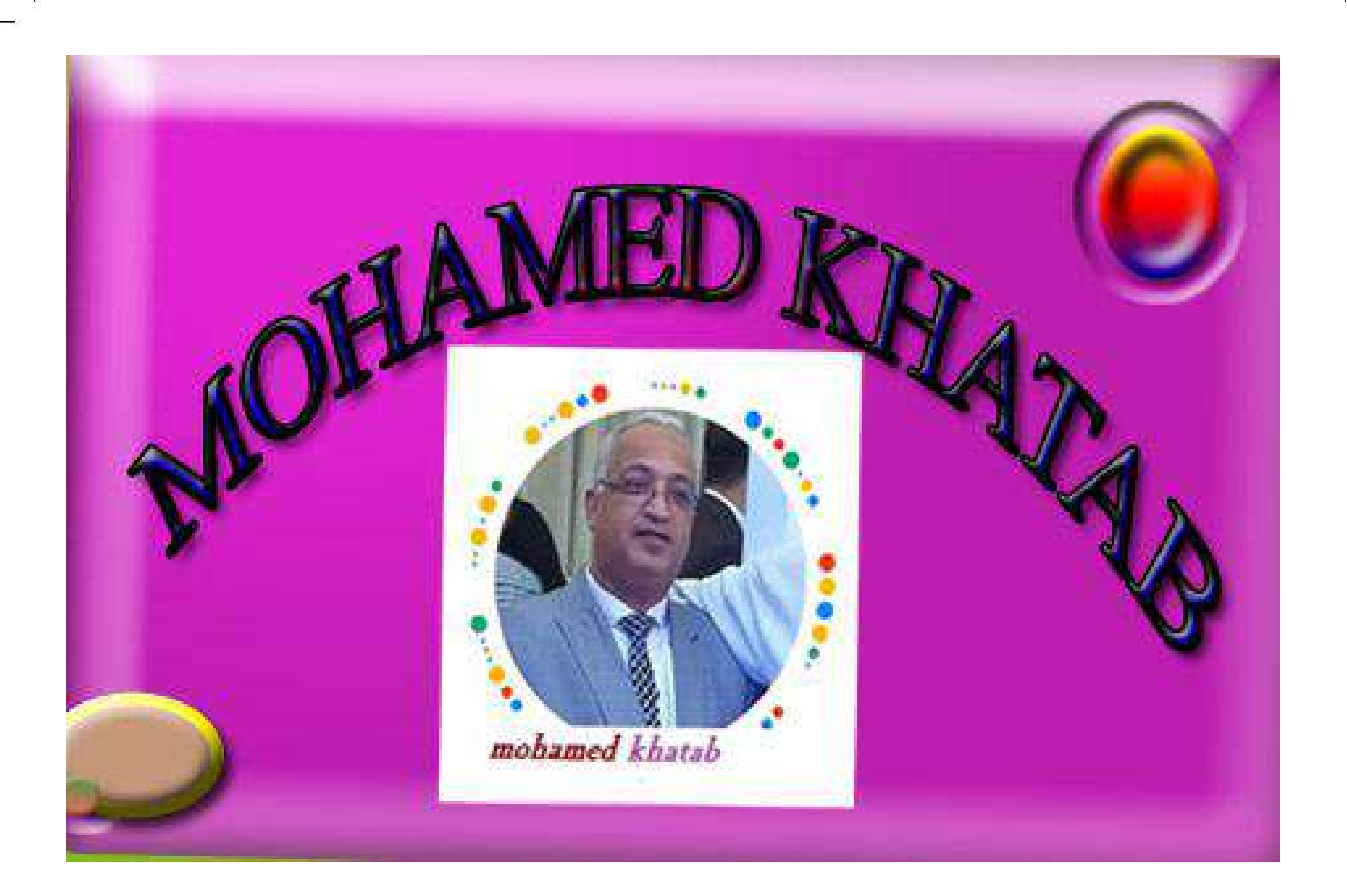
دليل الأفكار العملية





وضـع الأولـويـات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية


MOHAMED KHATAB
mohamed khatab



وضع الأولويات

القيم الشخصية والنتائج المؤسسية

تأليف

تالولا كارترايت

نقله إلى العربية

شكري مجاهد





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Setting Priorities
Personal Values, Organizational Results
Henry Browning and Ellen Van Velsor

ISBN 978-1-882197-40-8

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 0 - 623 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العر[illegible] - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كارترايت، كالولا

وضع الأوليات./ كالولا كارترايت؛ شكري عبدالمنعم مجاهد .- الرياض، 1430هـ

32 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 0 - 623 - 54 - 9960 - 978

1. إدارة الأعمال 2. إدارة الأفراد أ. مجاهد، شكري عبدالمنعم (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.4 1430 / 418

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

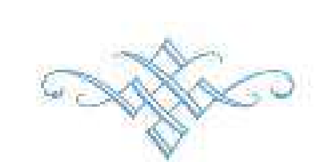
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتويات الكتاب

الموضوع | الصفحة



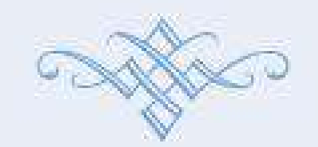


خلاصة تنفيذية

لكي تكون قائداً ناجحاً لابد لك من تحقيق نتائج.

ولكي تحقق النتائج لابد من وضع الأولويات.

وهذا الكتاب يمكن أن يعينك على تحسين مهمة وضع الأولويات، والتعرف علي القيم الشخصية، التي تحرك اتخاذك للقرارات، والمفاضلات المحتملة، وعواقب قراراتك، وأهمية توفيق أولوياتك مع توقعات المؤسسة. بهذه الطريقة يمكنك الوفاء بالأهداف المؤسسية بنجاح، وتحقيق النتائج بانتظام.





الأولى فالأولى

القادة الناجحون يحققون النتائج. والقادة الذي يخفقون في تحقيق النتائج يعرضون حياتهم المهنية للخطر، ويكلفون مؤسساتهم غالياً. وللقدرة على تحديد الأولويات أثر كبير في بناء سجل إنجازات متصلة. فالقادة أصحاب هذا السجل المتسق يوثق بهم في تولي أصعب المهام وأعقدها، إذ يستخلصون الالتزام والولاء من فرق العمل ومن طاقمهم الإداري، ويزرعون المصداقية المؤسسية.

أما العجز عن تحديد الأولويات فيؤدي إلى خطأ الأهداف وتآكل المصداقية. من يفتقر من القادة إلى مهمات تحديد الأولويات غالباً ما يقال عنهم: إنهم يغرقون في المهام المعقدة، وإنهم يحدثون جلبة، ولا يتمون المهمة. يغالون في تقدير قدراتهم، ويصعب عليهم الوفاء بمتطلبات مناصبهم، وأنهم تخطوا مستوى كفاءتهم.

كثير من القادة يعتبرون تحديد الأولويات مجرد عملية بسيطة، يميزون فيها أفضل الخيارات، بناء على حاجات المؤسسة، لكن الصورة الكاملة أكبر من ذلك. كلنا لدينا دوافع شخصية، تؤثر على خيارات أولوياتنا في حياتنا الشخصية والمهنية. وربما نكون على وعي عندما تمارس هذه الدوافع تأثيرها علينا، لكننا أحياناً نغفل جوانب تأثيرها في حياتنا المهنية، والعكس صحيح، يمكن لدوافعنا المهنية أن تؤثر على ما نختار من أولويات في حياتنا الشخصية.

لنأخذ نموذج مدير تنفيذي محترم معروف بالحكمة والصبر، لا سيما مع الموظفين الجدد على المؤسسة. يعبر عن حبه للتعليم والتعلم. ويفعل الشيء نفسه في بيته. مديرة تنفيذية أخرى تعيش حياتها في العمل

كمديرة جادة ذات روح تنافسية عالية. لكنها يربكها صراع القوى المستمر مع أولادها المراهقين.

القيم والدافعية والأولويات

تعمل أنواع القيم الشخصية المختلفة والكثيرة كدوافع تؤثر في تحديد الأولويات بالطبع ليست القائمة التي في الصفحة الآتية، لكنها تضم كثيراً من القيم التي تحرك الناس.

وإذا أردت فهماً أفضل لكيفية تأثير قيمك في تحديدك للأولويات، حاول أن تتأمل قيمك الشخصية. على سبيل المثال، تأمل كيف ترتب أولويات الأنشطة الأسرية والتطوعية: هل تضع أسرتك قبل التزاماتك المجتمعية عندما تخطط لوقتك؟

هل الخدمة في جماعة دينية أهم عندك من التطوع لجماعة مدنية؟

اطلب ملاحظات الآخرين عن كيفية إنفاقك لوقتك خارج العمل.

فكّر فيما تقوله أنشطتك عن دوافعك الشخصية. (يفترض هنا أنك تقضي أغلب وقتك تعمل ما تجد نفسك مدفوعاً لعمله. فإنه لم يكن كذلك، ربما لا يكون تعلم تحديد الأولويات أشد ما يواجهك من تحديات القيادة حالياً).

حاول ترتيب دوافعك من حيث الأهمية حسب ما تنفقه من وقت، وليس حسب ما تشعر حيال الدوافع نفسها. استخدم ورقة العمل في الصفحة (   ) لتتبع مسار أنشطتك أثناء أسبوعك العادي. ابدأ بتصنيف ساعات عملك ونومك، ثم صنف ساعاتك الحرة بأكبر قدر من الدقة، مستخدماً الاختصارات إن شئت. ستعطيك النتائج بياناً تقريبياً بدوافعك.

القيم الدافعة

- ❑ الإنجاز.
- ❑ النشاط. الحركة.
- ❑ الترقي/ التقدم.
- ❑ المغامرة.
- ❑ الجماليات.
- ❑ الانتساب/ الانتماء.
- ❑ الثراء.
- ❑ السلطة.
- ❑ الاستقلال.
- ❑ التوازن.
- ❑ التحدي.
- ❑ التغيير/التنوع.
- ❑ التشارك.
- ❑ الكفاءة.
- ❑ المنافسة.
- ❑ الشجاعة.
- ❑ الإبداع.
- ❑ تحقيق دخل عالٍ.
- ❑ الأمن الاقتصادي.
- ❑ الاستمتاع.
- ❑ الخبرة.
- ❑ الشهرة.
- ❑ الأسرة.
- ❑ الجو الأسري.
- ❑ الزمالة.
- ❑ الحرية.
- ❑ الصداقة.
- ❑ السعادة.
- ❑ المرح.
- ❑ النفوذ/التأثير.
- ❑ النزاهة.
- ❑ العدل.
- ❑ المعرفة.
- ❑ الموقع.
- ❑ الحب.
- ❑ الولاء.
- ❑ النظام.
- ❑ التنمية الشخصية.
- ❑ اللياقة البدنية.
- ❑ التقدير.
- ❑ التأمل.
- ❑ المسؤولية.
- ❑ الأمان.
- ❑ تحقيق الذات.
- ❑ احترام الذات.
- ❑ الخدمة/ مساعدة الآخرين.
- ❑ الروحانية.
- ❑ المكانة.
- ❑ الحكمة.
- ❑ غيره.
- ❑ غيره.
- ❑ غيره.

أسبوع عادي

	السبت	الأحد	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
١٢ ليلاً - ١ صباحاً							
١ - ٢ صباحاً							
٢ - ٣ صباحاً							
٣ - ٤ صباحاً							
٤ - ٥ صباحاً							
٥ - ٦ صباحاً							
٦ - ٧ صباحاً							
٧ - ٨ صباحاً							
٨ - ٩ صباحاً							
١٠ - ١١ صباحاً							
١١ صباحاً- ١٢ ظهراً							
١٢ ظهراً -١ مساءً							
١-٢ مساءً							
٢-٣ مساءً							
٣-٤ مساءً							
٤-٥ مساءً							
٥-٦ مساءً							
٦-٧ مساءً							
٧-٨ مساءً							
٨-٩ مساءً							
٩-١٠ مساءً							
١٠-١١ مساءً							
١١ مساءً-١٢ليلاً							

ابحث عن علاقات بين أنشطة وقتك الحر وقائمة الدوافع التي في صفحة (   ). أضف ما تشاء من دوافع إليها. فهي ليست كاملة على الإطلاق. وإن إضافتك لدافع من عندك يشير إلى مدى قوة هذا الدافع عندك. بعد أن تلم بدوافعك الشخصية، ضعها في قائمة في ورقة العمل أدناه. رتبها حسب ما تخصصه لها من وقتك الحر. أعد ترتيبها، هذه المرة حسب ما تراه من أثر في سلوك العمل.

دوافعك الشخصية

الدوافع	الترتيب حسب الوقت الحر المخصص	حسب أثرها في العمل
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....
....	....	....

سياقك المؤسسي

لأنك قائد، يرجح اشتراكك في مرحلة ما أو مستوى ما في إعداد الأولويات الإستراتيجية لمؤسستك. الشائع أن يركز القادة أولوياتهم على أهداف مؤسساتهم. حتى في هذا السياق لا يمكنك الهروب من حقيقة تأثير دوافعك الشخصية هنا. فإذا اتخذت المؤسسة قراراً إستراتيجياً تعتبره أنت غير أخلاقي، أو يتعارض مع أولويات راسخة لديك، فإنك إما تبحث عن طريقة للاعتراض أو تتعايش.

ارجع مرة أخرى إلى القائمة في صفحة..... اختر من ثلاث إلى خمس قيم تظن أنك ملتزم بها في حياتك الشخصية والمهنية، وسجّلها في ورقة

العمل في صفحة.. في العامود المعنون «شخصية». ثم اختر من ثلاث إلى خمس قيم تظن أنها الأبعد عنك دونها. كرر هاتين الخطوتين، هذه المرة فيما يخص مؤسستك. ما القيم التي تحرص عليها المؤسسة أشد الحرص، أو أقله؟

ما القيم التي تشاركها مؤسستك؟ ما الاختلافات؟ قد يعمل الناس غالباً طبقاً لقيم مؤسساتهم أثناء عملهم، ولو اختلفت مع قيمهم الشخصية.

لترى كيف تؤثر هذه الدوافع على طريقة تحديدك الأولويات في العمل، جرب التمرين التالي. تخيل أنك مسؤول عن وضع إستراتيجية عالمية لمؤسستك، وهو مستهدف يتضمن أهدافاً أصغر كثيرة. افترض أنك تعرفت على الأهداف التالية وتريد أن تحدد خيارات الأولويات بينها. عليك اختيار أول هدف تقصده وبشكل قاطع. في ورقة العمل ص... اكتب الرقم المناسب للمرتبة التي يرجح أن تعطيها لكل هدف من الأعلى للأدنى حسب الأولوية.

هل تتطابق؟		
القيم	الخاصة	المؤسسية
الأبرز		
الأبعد		

ترتيب الأهداف	
الهدف	المرتبة
اعمل مسحاً ووزعه وراجعه على كل الموظفين عند مستوى مدير أو أعلى للتعرف على حاجاتهم واستخلاص تغذيتهم المرتدة عن معنى العمل الكوكبي	
تعرف على أربعة شركاء عمل محتملين عارفين بشأن التوسع الكوكبي. قابلهم واختر منهم واحدًا.	
وزّع مذكرة على الشركة بأكملها، تعلن فيها دورك بوصفك النقطة المحورية والممثل لإستراتيجية مؤسسك الكوكبية.	
ناقش تخصيصات الميزانية لكل قسم مختار لتحويل مهامه إلى نموذج العمل الكوكبي.	
ضع نموذجاً أولياً «سريعاً غير نهائي» للعملية والأنظمة الضرورية لإقامة حضور كوكبي والحفاظ عليه. ابدأ اجتماعات المديرين للتحرير والمراجعة.	

خصص وقتاً لتحليل ترتيباتك والتفكير في دوافعك الشخصية حسب تحديدك السابق لها. وبينما تفكر في تأثير قيمك على قراراتك، فكّر في التأويلات الآتية:

هل اخترت أن تبدأ بوضع نموذج «سريع غير نهائي»؟ الاهتمام بإتمام المهمة، يشير إلى احتمال أن تكون «المسؤولية» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بجمع كل المعلومات من أنحاء المؤسسة؟ تأكيد احترام آراء أعضاء مؤسستك يشير إلى احتمال أن تكون «الخدمة» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بالتقصي واختيار الشركاء العالمين؟

الاعتماد بجمع المعلومات يشير إلى احتمال أن تكون «الخبرة» هي الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بإعلان دورك الأساس في المشروع؟

تأكيد سطوتك في المجال الكوكبي يشير إلى احتمال أن تكون «السلطة» أو «التقدير» الدافع الشخصي والأقوى.

هل اخترت أن تبدأ بالتفاوض حول موارد الميزانية الضرورية؟

الاهتمام بجمع الموارد الضرورية يشير إلى احتمال أن يكون «الأمن الاقتصادي» الدافع الشخصي والأقوى.

> *تخيل كيف سيرتب رئيسك الأهداف الخمسة.*
> *دوِّن أي اختلافات مهمة، وفكّر كيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على المشروع الجاري؟ هل سيكون رد فعلك «إيجابيا» أم «سلبياً» على تنفيذه لطريقة رئيسك؟ وما تنبؤك بشأن أثر ذلك على المشروع الجاري؟*

مفاضلات وعواقب

من المهم عند ترتيب الأولويات أن تدرك وجود دوافع تؤثر على قراراتك، وكذلك أن تعلم أن اختيارات الأولوية التي اتخذتها بناء على دوافعك الشخصية سيكون فيها مفاضلات، ولها عواقب سلبية وإيجابية. ولهذا السبب لا بد أن تكون قادراً على تمييز ما يدفعك لوضع أولوية، وكذلك تقدير المفاضلات والعواقب المحتملة.

لكل اختيار تقرره مفاضلات. على سبيل المثال، إذا اخترت قبول منصب في مؤسسة معينة، فإنك كذلك ترفض العمل في مناصب مختلفة في مؤسسات أخرى عديدة.

ولكل اختيار عواقبه، إيجاباً وسلباً. فكر في الأمثلة الآتية:

- إذا أمليت القرارات على طاقم عملك، فربما كانت «السلطة» هي ما يدفعك، وأحد عواقبها ربما يكون التأثير على ديناميكيات فريقك.
- إذا دافعت عن نفسك وعن فريقك لدى رئيسك، فربما كانت «الصداقة» و«الخدمة» هما يدفعانك، وقد يكون من عواقبهما التأثير على علاقتك برؤسائك.
- إذا كنت تتخذ القرارات سريعاً وبنفسك بناءً على أفضل ما توفر من معلومات، فربما كان «الإنجاز» و «السلطة» هما ما يدفعانك، وقد يكون من عواقبهما التأثير على علاقتك الشخصية.

إذا اخترت أن تعمل في مؤسسة معينة، فقد يعني ذلك دخلاً عالياً وعملاً مجدياً وأناساً عظماء تعمل معهم. وقد يعني كذلك ضرورة ارتداء بدلة في العمل وقضاء ساعتين في الذهاب إليه وفي العودة. هذا جزء من الصفقة. ولا جدوى من الشكوى منه.

عد إلى القيم التي حددتها دوافعك الشخصية في صفحة...... فكّر في القرارات التي اتخذتها بناءً على تلك الدوافع وعواقب تلك القرارات ومفاضلاتها. استخدم ورقة العمل في صفحة... لتسجل أفكارك. وستجد مثالاً لذلك فيها.

عندما تواجه قرارات أولوية صعبة في المستقبل، قد يساعدك هذا الوعي الذاتي على اختيار أفضلها. ولا يوجد اختيار بلا مفاضلات وعواقب سلبية وإيجابية. فمن المهم أن تدخل إلى طريق قراراتك بعيون مفتوحة، وعلى وعي بالمفاضلات والعواقب المحتملة، واستعداد لقبولها.

أولويات منافسة

أحياناً لا نستطيع الوصول إلى أهدافنا، لأن لدينا أهدافاً أخرى تنازعها، وتصرف عنها اهتمامنا وطاقتنا. هذه الأهداف المتنازعة قد لا تعمل على مستوى الوعي الكامل، لكنها تجمدنا وتعجزنا عن الوصول إلى أهدافنا المعروفة، نسمي هذه الأهداف المتنازعة أولويات منافسة. ومن المفيد جداً أن نعي بهذه الأولويات المنافسة، حتى نصل إلى أهدافنا الأساسية.

على سبيل المثال، قد يضع أحد التنفيذيين هدف التدريبات الرياضة كل يوم بعد العمل. وقد يصاب بالإحباط من أنها عادة ما تجد مبرراً لعدم فعل ذلك. فيسأل نفسه عن التزامه الحقيقي بشأن هذه القضية، ويقرر أن يكون هدفه الحقيقي الحفاظ على صحته. ثم ينظر في سلوكياته، ويرى أنه لم يعمل حساب التدريبات الرياضية في جدول أوقاته، وأن جدول أوقات العمل كثيراً ما يزحف على وقت التدريبات الرياضية. فيعرف أن الأولوية المنافسة عنده إرضاء رئيسه، هذه إستراتيجية بقاء. حماية النفس دائماً ما تكون أولوية عالية عند الكل تقريباً، فإذا كان يخشى أن يسبب عدم رضا رئيسه في تعريض عمله للخطر، فلن يخاطر بترك العمل عند حلول وقت التمرينات الرياضية. فهو ما زال صغيراً نسبياً، وما يزال جسده يتحمل، وهكذا فالقلق العميق من تعرض عمله للخطر أشد ضغطاً من الحاجة المبهمة للحفاظ على الصحة.

عاجلة ومهمة	ليست عاجلة لكنها مهمة
عاجلة لكنها غير مهمة	لا عاجلة ولا مهمة

ومن المفيد استحضار مصفوفة (عاجل - مهم) هنا. فالأشياء العاجلة لكنها أقل أهمية دائماً ما تحظى باهتمام وطاقة أكبر من الأشياء المهمة لكنها أقل إلحاحاً.

يمكن فهم الأولويات المنافسة بطريقة أخرى، وهي إدراك إمكانية وجود اختلاف بين الأولويات التي نعتنقها (قيمنا وأهدافنا المعلنة) والأولويات التي نجسدها (قيمنا وأهدافنا المنفذة) عندما يكون لدينا أولويات منافسة، فأقواها هو ما يظهر في أفعالنا.

من الدوافع للعواقب

الدافع	القرار	المفاضلات	عواقب إيجابية	عواقب سلبية
الخبرة	السعي نحو درجة عالية	عدم استطاعتي ممارسة الموسيقى والرياضات وغيرها من الأنشطة	تقدير علمي ومهاراتي وكوني ممن يلجأ إليه	يتوقع مني بأن أعرف كل شيء، صعوبة التعاون

قد تخدم سلوكياتنا التزاماً أقوى كثيراً من الهدف المعتنق. وعلينا استخراج هذه الأولوية الباطنة، لنتعرف عليها، ونتعامل مع ما ينشأ عنها من تنازع، فالتنفيذي الذي أراد ممارسة التمرينات الرياضية كل يوم بعد

العمل لديه فرصة ليفتش عن خوفه الدفين من فقدان عمله إذا لم يعمل حتى وقت متأخر، فعندما تعرفت على هذا الخوف تعاملت مع الأولويات المنافسة. واستطاع التعبير عن أولوية العناية بصحته.

مقاييس الأداء المؤسسية

عرفت حتى الآن أن وضع الأولويات غالباً ما تكون على أساس الدوافع التي تؤثر عليك، لكن ذلك ليس كل شيء في مسألة وضع أولويات مجدية، لا سيما في سياق مؤسس مفعم بالتحدي.

فلا بد لك من مراعاة الاتساق بين أولوياتك وطرق المؤسسة في قياس الأداء. إن وضع الأولويات الصحيحة مهم لتحقيق النتائج، فالمؤسسات غالباً ما تنظر إلى سجل الإنجاز بوصفه علامة على الأداء.

إن القادة الذين يخفقون في توفيق أولوياتهم مع مقاييس الأداء المؤسسية، غالباً ما ينظر إليهم نظراؤهم ورؤساؤهم ومرؤوسوهم المباشرون كأنهم يسعون للترقي الشخصي، ويفتقرون إلى النتائج التي تؤيد رأيهم في فاعليتهم ويبدو للآخرين أن هؤلاء القادة لديهم صعوبة في الوفاء بتوقعات الآخرين من شغل مناصبهم الحالية.

وترتبط هذه الرؤى تحديداً بكيفية قياس المؤسسة قدرة القائد على تحقيق نتائجة. كذلك فإن تحقيق الفاعلية القصوى لا يقتضي وضع الأهداف المفيدة وترتيبها فقط، بل لا بد لك من فهم واضح لكيفية قياس الأداء من قبل مؤسستك - التوقعات التي تقبلها وما تعده نتائج وما تسجله كمهمة تامة.

يمكنك أن تبحث داخل مؤسستك على مفاتيح رسمية عن كيفية قياس الأداء. فالقدرة على تحقيق نتائج توفي أهداف العمل تعتمد جزئياً على تحقيق توازن بين ما يدفعك شخصياً وتوقعات المؤسسة من أدائك. ولكي تفعل ذلك لا بد من مراعاة فهم الأمرين - دوافعك وتوقعات مؤسستك واستخدامهما دليلاً في عملية الاختيار.

وتذكر عند توفيق أولوياتك مع مقاييس الأداء المؤسسية أن الأهداف التي تستبعدها لا تقل أهمية عن التي تضعها. فالقادة الذين لم ينموا إحساساً دقيقاً بوضع الأولويات، ربما يخلطون بين النشاط والإنجاز. ويميلون إلى وضع عدد كبير من الأهداف في مشروعاتهم، والنتيجة هي أن تبذل فرق عملهم قدراً هائلاً من الجهد، ولكن لأن هذا الجهد ليس منصباً على أهداف موضوعة بوضوح، فإنه لا يسهم في الوفاء بالأهداف المؤسسية.

استخدم أوراق العمل التي في الصفحات من .... للتعرف على مقاييس الأداء الرسمية وغير الرسمية في مؤسستك، تتعامل الورقة الأولى مع المقاييس الرسمية، والثانية مع غير الرسمية.

مقاييس الأداء الرسمية

مقاييس الأداء الرسمية لمؤسستك يمكن أن تجدها في وثائق الشركة وفي بيانات تحديد السلطات

نوع المقياس	الوصف	تحليلك
مقاييس الأداء من المؤسسة	التوقعات الرسمية المرتبطة بأدائك الوظيفي مدونة في الوثائق الرئيسة. راجع توصيف عملك وأوامر المشروع ومراجعات الأداء لتبدأ تحليل مقاييس الأداء المستخدمة في مؤسستك.	
مقاييس الأداء من الرئيس	ما الذي أوصله إليك رئيسك المباشر من المقاييس الرئيسة. لأدائك؟ إن لم تكن واضحة. استوضحها. • كيف سيقاس أدائي؟ • هل ما سأحتاجه من موارد متوفرة بشكل معقول؟ • ما العقبات التي قد توقف تقدمي؟ • ما التغذية المرتدة والتقويم الذي سيتاح؟	

مقاييس الأداء غير الرسمية

مقاييس الأداء غير الرسمية لمؤسستك يمكن أن تجدها لدى أصحاب النفوذ وبيانات تحديد التأثير.

الفئة	مناطق التركيز	مفاتيح المعلومات	أسئلة توجه	خطوات عملية ممكنة ماذا يجب أن أفعل؟
الموارد من يحصل على ماذا؟	الوقت فهم المواضع التي تبذل المؤسسة لها الوقت الناس فهم أين تضع المؤسسة الناس المال فهم فيم تنفق المؤسسة أغلب مالها	اجتماعات الإدارة العليا النظراء المتاح لهم اتصال أكبر بالإدارة العليا إعلان الموظفين الجدد أو/ وحركة النقل تقارير الميزانية	ما موضوعات الإدارة العليا المشتركة؟ فيم تنفق الإدارة العليا أغلب وقتها؟ ما جوانب العمل التي يتحدث عنها الموظفون ما الجهات التي تبدو أنها تستقطب أغلب المخصصات المالية؟ وأي الجهات تحصل على أقلها؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	
التقدم من يذهب أين؟	الترقيات فهم من يحصل على ترقية	النظراء المرؤوسون المباشرون خارج منطقتك الإدارة العليا	ما بعض صفات من يترقون في المؤسسة؟ ما المسار المهني للأفراد الذين أريد أن احتذي بهم في المؤسسة؟ أي مناطق المؤسسة تحصل على أكثر الترقيات؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	

التغذية المرتدة كيف يراك الناس؟	الرؤى فهم رؤية مديرك ونظرائك ومرؤوسيك المباشرين لأدائك	المدير النظراء المرؤوسون المباشرون	ماذا يقول الناس عن أدائي ما الاختلافات بين وصف من أرأسهم ومن يرأسونني؟	
			ما الذي يجب أن أفعله لأضمن حصولي على التغذية المرتدة الكافية على أدائي من الفئات الثلاث؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي؟	
المعايير ما القواعد غير المكتوبة؟	فهم سياسات المؤسسة	التجمعات غير الرسمية الأفراد الذين يبدون مهرة سياسياً شبكة معلوماتك	ما بعض التوقعات غير المكتوبة؟ ما عدد ساعات العمل المتوقعة مني؟ إلى من أذهب لطلب العون داخل الموسسة عند الحاجة؟ كيف يتوقع مني أن أتفاعل مع الإدارة العليا؟ ما العواقب التي أصابت الآخرين ممن لم يوفوا بالتوقعات المؤسسية؟ ما الأثر المحتمل لهذه المعلومات على كيفية قياس أدائي	

بعد مراجعة استنتاجاتك عن مقاييس الأداء غير الرسمية التي تستخدمها مؤسستك، فكر للحظة في الأنساق التي تتخذها فيما يخص الآتي:

- توقعات مؤسستك الرسمية وغير الرسمية بشأن عملك.
- الأهمية النسبية التي توليها المؤسسة لهذه التوقعات.

ثم عد إلى الدوافع الشخصية التي رتبتها. ما مدى توافق دوافعك الشخصية مع توقعات مؤسستك؟

العمل معاً من أجل النتائج

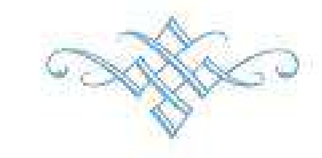
تخيل أن قطاعاً في مؤسسة كبرى جاهد لسنوات ليحقق مستويات الجودة. تنتقل مسؤولية القطاع من تنفيذي إلى آخر دون تحسن، ثم يأتي مدير من جزء آخر من المؤسسة ويطلب مسؤولية إدارة ذلك القطاع. هذا المدير يفعل شيئاً لم يفعله المديرون السابقون: يطلب من مجلس إدارة المؤسسة وضع أهداف محددة تتعلق بجودة الخدمة وتقديم الخدمة لعملاء المؤسسة، ويطلب مقاييس وحدّاً زمنيّاً لتحقيق تلك الأهداف.

كما يطلب المدير الجديد للقطاع أن توافق المؤسسة على غلق القطاع إذا لم يحقق أهدافه. وفي المقابل يتولى المدير الجديد اختيار أعضاء الفريق الذي سيتولى المهمة.

تؤتي الأهداف والمقاييس الواضحة التي وضعها المجلس ثمارها في مساعدة المدير الجديد للقطاع في وضع الأولويات، التي تؤدي إلى تحول ناجح في أداء القطاع. هذا الوضوح في أهداف القطاع، وهذا التقدم يشجع قادة آخرين في المؤسسة على المشاركة ومد يد العون. فالناس في كافة أنحاء المؤسسة يريدون أن يكونوا جزءاً من التحول، وأن يكونوا قريبين من هذا الفريق الفائز.

هذه القصة مثل لأثر وضع الأولويات الصحيحة وتوضيحها - بحيث تتوافق مع قيم المؤسسة ومقاييس الأداء فيها - في تحقيق النتائج ودفع العمل. فالقائد في هذه الحالة لا يغير المشكلة التي يواجهها القطاع، لكنه يحدد أولويات المؤسسة، ويضع الأهداف التي تتحول إلى حل للمشكلة.

إن وضع الأولويات نشاط متداخل، يرتبط بالدوافع الشخصية والمهنية والمؤسسية. والقادة الذين يريدون أن يحققوا إنجازًا بارزاً يستوثقون من توافق أولوياتهم مع مقاييس أداء مؤسستهم. فهذا يضمن لهم الوفاء بالأهداف المؤسسية وتحقيق النتائج.





قراءات مقترحة

Chappelow, C., & Leslie, J. B. (2001). *Keeping your career on track: Twenty success strategies.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential.* San Francisco: Jossey-Bass.

McCauley, C. D., & Martineau, J. W. (1998). *Reaching your development goals.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Sternbergh, B., & Weitzel, S. R. (2001). *Setting your development goals: Start with your values.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



خلفية

تطور هذا الدليل عن أبحاث موسعة أجراها مركز القيادة الإبداعية على النجاح والتعثر لدى التنفيذيين – عن طريق مقارنة المديرين الذين يواصلون حتى القمة ومن يستبعدون أو يتجمدون. وقد حددت الأبحاث التي كتبت عن التعثر الصفات التي تفرق بين المديرين الناجحين ومن تعثر مستقبلهم المهني. وتحديداً بيّن البحث أن الارتباك أمام المهام المعقدة أحد العوامل التي تسبب تعثر المسار المهني للمدير. ولابد للمدير ليكون ناجحاً أن يرتب الأهداف المتعددة المتنافسة، ولهذا فعل الجرعة المضادة للارتباك أن تنمية القدرة على وضع أولويات بناءً على أهداف واضحة أحد المكونات الأساسية لبناء سجل متسق من الأداء القيادي الاستثنائي.

وقد تعززت نتائج البحث ببيانات من «المقياس» وهو أداة قياس شاملة تابعة للمركز، يتكون من ٣٦٠ درجة تميز نقاط القوة وحاجات التنمية، وتشجّع التغيير وتوجهّه، وتقدّم أفكاراً إستراتيجية متبصرة إلى المديرين المتوسطين وفوق المتوسطين وإلى التنفيذيين.



موجز النقاط الأساسية

القادة الناجحون يحققون النتائج. ويوثق بهم في تولي أصعب المهام وأعقدها. فهم يستخلصون الالتزام والولاء من فرق عملهم وطواقمهم الإدارية، كما يحققون مصداقية مؤسسية.

وإن الانتظام في تحقيق النتائج يعتمد كثيراً على القدرة على وضع الأولويات.

تعمل قيمك الشخصية كدوافع، ولها أثر في وضع الأولويات. وحتى عندما تركز أولوياتك على أهداف المؤسسة، فإن دوافعك الشخصية تلعب دوراً. كما أن اختيارك للأولويات حسب دوافعك الشخصية سينطوي على مفاضلات وعواقب سلبية وإيجابية. فلا بد أن تكون قادراً على إدراك دوافع اختيار الأولويات وما قد تنطوي عليها من مفاضلات وعواقب.

وحتى تحقق أهدافك الرئيسة لابد لك من الوعي بالأولويات المنافسة.

ولا بد لك من مراعاة التوافق بين أولوياتك وطرق المؤسسة في قياس الأداء. ابحث عن المفاتيح الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بمقاييس الأداء فيها. فإن القدرة على تحقيق نتائج تفي بأهداف العمل تعتمد جزئياً على تحقيق توازن بين ما يدفعك شخصياً وتوقعات مؤسستك عن أدائك ولتحقيق هذا التوازن، لا بد لك من مراعاة فهمك للأمرين - دوافعك وتوقعات مؤسستك واستخدامها دليلاً في عملية الاختيار.

إن وضع الأولويات نشاط متداخل، يرتبط بالدوافع الشخصية والمهنية والمؤسسية. والقادة الذين يريدون أن يحققوا إنجازاً بارزاً، يستوثقون

من توافق أولوياتهم مع مقاييس أداء مؤسستهم. فهذا يضمن لهم الوفاء بالأهداف المؤسسية وتحقيق النتائج.

